

The background is dark gray with a pattern of green hexagons and thin white lines. The hexagons vary in size and shade of green, some being solid and others outlined. The lines form a network-like structure connecting the hexagons.

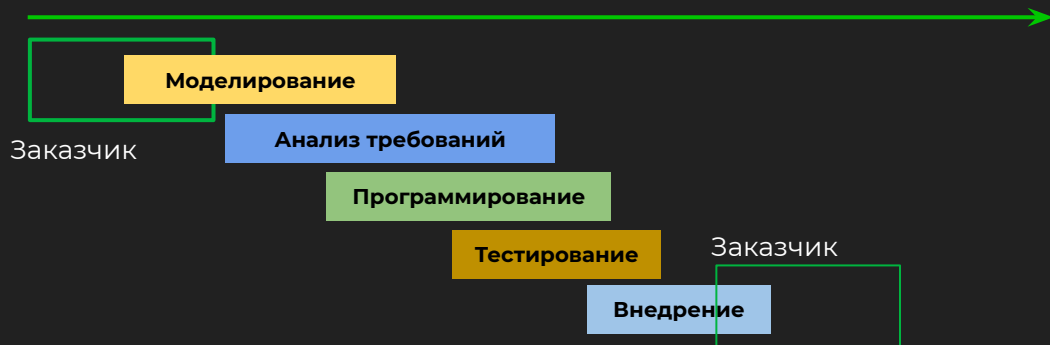
SKILLFACTORY

Управление проектами

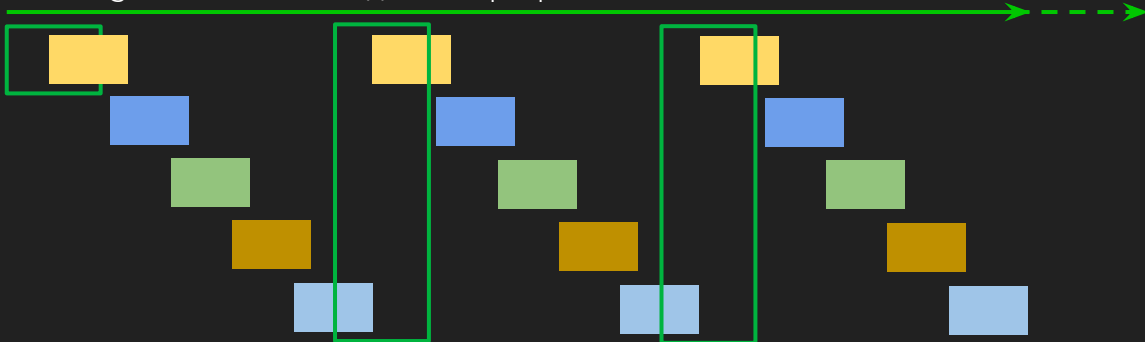
Agile

Водопад и Agile

Обычная разработка ПО



Agile — гибкая методология разработки



Водопад и Agile

Водопад

- **PMI**
- IPMA
- Prince2
- ITIL

Agile

- Kanban
- FDD
- **Scrum**
- Crystal
- XP
- DSDM

Выгоды гибкого управления

- Повышенная гибкость
- Увеличение производительности
- Повышенная прозрачность
- Более качественные результаты
- Снижение риска пропущенных целей
- Увеличение участия и удовлетворения заинтересованных сторон
- Более быстрое развертывание решений
- Сокращение отходов за счет минимизации ресурсов
- Повышенная гибкость и приспособляемость к изменениям
- Усиление успеха благодаря более целенаправленным усилиям
- Более быстрое время оборота
- Более быстрое обнаружение проблем и дефектов
- Оптимизированные процессы разработки
- Оптимальное управление проектами
- Повышенное внимание к конкретным потребностям клиентов
- Увеличение частоты сотрудничества и обратной связи

Agile

- Короткими спринтами поставлять заказчику продукт, который уже имеет для него ценность, пусть и ограниченную
- Быстро получать обратную связь для корректировки направления работы
- Кросс-функциональная самоорганизующаяся команда, ограниченная по размеру
- Продакт-оунер
- Скрам-мастер
- Манифест гибкой разработки ПО, февраль, 2001

Agile

4 ценности Agile

Agile

Люди и их взаимодействие

Готовый продукт

Сотрудничество с заказчиком

Реакция на изменения

Waterfall

Процессы и инструменты

Документация

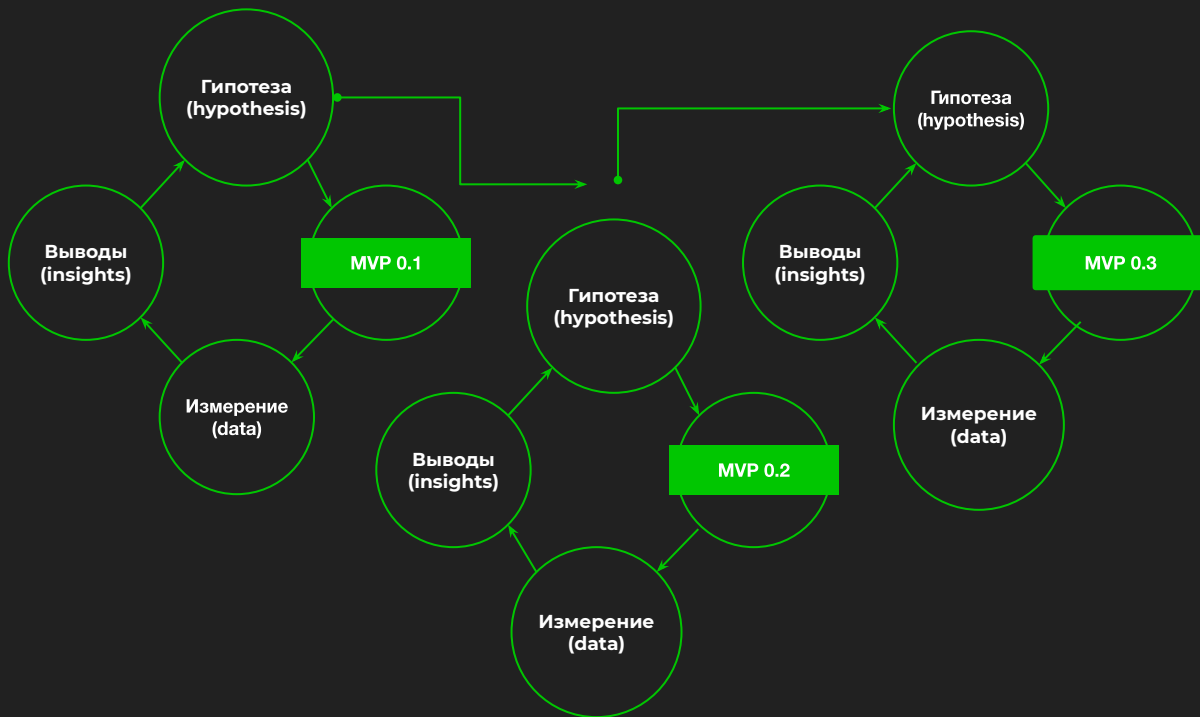
Жесткие контрактные
ограничения

Следование плану

Итеративно-инкрементальный подход



Минимальный ценный продукт (MVP)



Итеративно-инкрементальный подход

Не так



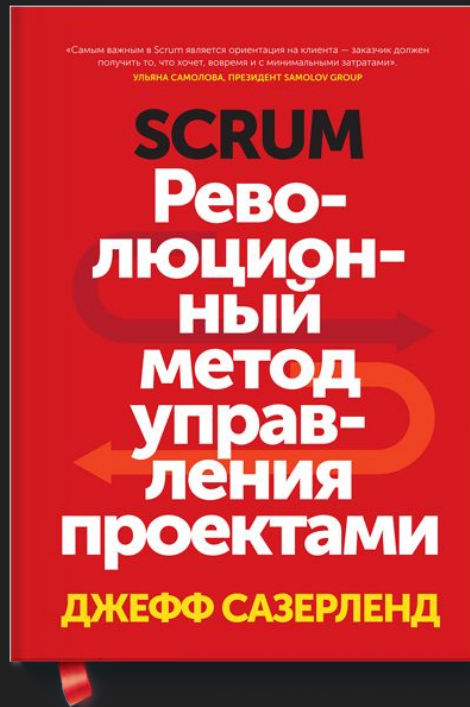
Так



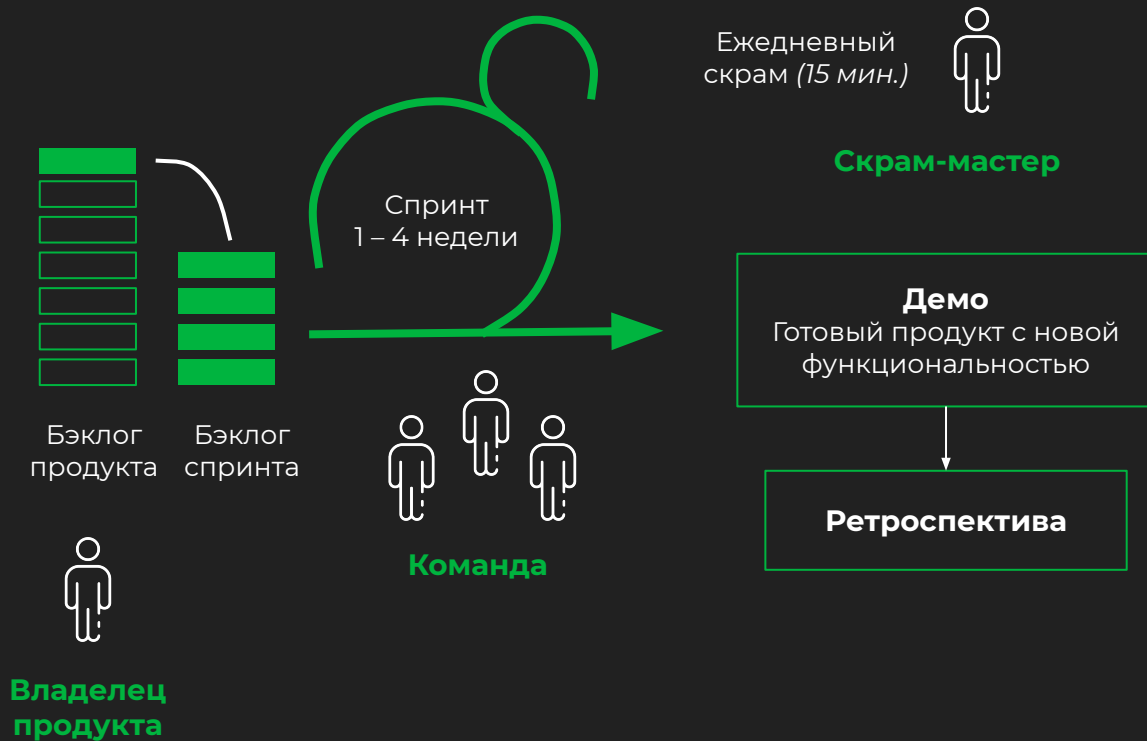
Итеративно-инкрементальный подход

- Повышенная гибкость и адаптивность к изменениям
- Увеличение производительности
- Повышенная прозрачность
- Снижение риска пропущенных целей
- Увеличение участия и удовлетворения заинтересованных сторон
- Более быстрый выпуск продуктов и услуг на рынок
- Сокращение отходов
- Более быстрое обнаружение проблем и дефектов
- Повышенное внимание к конкретным потребностям клиентов
- Увеличение частоты сотрудничества и обратной связи

Скрам



Scrum



Это только для ИТ?



Подход Fast fashion

- Ультрамодные тенденции по умеренным ценам
- Быстрая реакция на тенденции в моде:
 - частая смена коллекций - ~40 раз, ~10 тыс. дизайнов в год, а не раз в сезон, как у всех
 - быстрые поставки малыми порциями - 2 недели от разработки дизайна до поступления новой линии в продажу, а не 6 месяцев, как у всех
 - Размещение производства рядом в Европе - нет времени перевозить товары из Китая или Гонконга
- «Сарафанное радио» и повторные покупки вместо массовой медиа-рекламы

Поставка ценности

- **Водопад:** происходит в конце проекта
- **Agile:** осуществляется по мере реализации проекта в виде работающих элементов продукта.
Используется итеративно-инкрементальный подход

Проверка гипотез

- **Водопад:** как правило, выполняется на предпроектной стадии, до старта проекта
- **Agile:** выполняется командой в ходе проекта для улучшения продукта. Часть гипотез может быть признана несостоятельными

Планирование

- **Водопад:** детальное, до конца проекта. Для оценки сроков используется «метод критического пути». В проектах с высокой неопределённостью используется метод «набегающей волны»
- **Agile:** эмпирическое, на основе исторических данных о реализованных элементах продукта

Стиль руководства

- **Водопад:** вертикаль управления: управляющий комитет → куратор, заказчик → руководитель проекта
- **Agile:** самоорганизация внутри команды, плоская команда без внутренней иерархии

Отношение к изменениям

- **Водопад:** как правило, имеет негативный характер — изменения как следствие реализации рисков и наступления проблем. Требует формального процесса по анализу последствий и пересчёту критического пути проекта, анализа альтернатив
- **Agile:** изменения являются частью процесса разработки. Источником изменений является в т. ч. лучшее понимание продукта на основе опыта

Тип мышления

- **Водопад:** как правило, определяется культурой организации, зачастую фиксированный mindset
- **Agile:** необходим гибкий mindset для успешной работы в среде с высокой неопределённостью

Тип мышления

Быстрая реакция на
изменения рынка



Очень короткий цикл
принятий решений,
выпуска продуктов



Фокус на управление
организационными
изменениями



Постоянное вовлечение
пользователей, сбор
обратной связи и учёт их
мнения



Фокус на управление
рисками



Кросс-функциональные
проектные команды



Отказ от обособленных
организационных
подразделений



Использование гибких
итеративных практик
управления проектами



Высокий уровень
автоматизации всех
рабочих процессов



Метрики проекта

- **Водопад:** % реализации, отклонение от плана, «метод освоенного объёма», прогнозная дата завершения проекта
- **Agile:** диаграмма сгорания задач (Burn down chart), накопительная диаграмма реализованных функций (Burn Up Chart), дата выхода на рынок (Time to market)

Наличие руководств, методик

- **Водопад:** хорошо структурированы, детально описаны (PMBok, PRINCE2); отраслевые стандарты и практики
- **Agile:** верхнеуровневые фреймворки (например, Скрам), множество отдельных практик (ежедневное собрание, ретроспектива, спринт и др.)

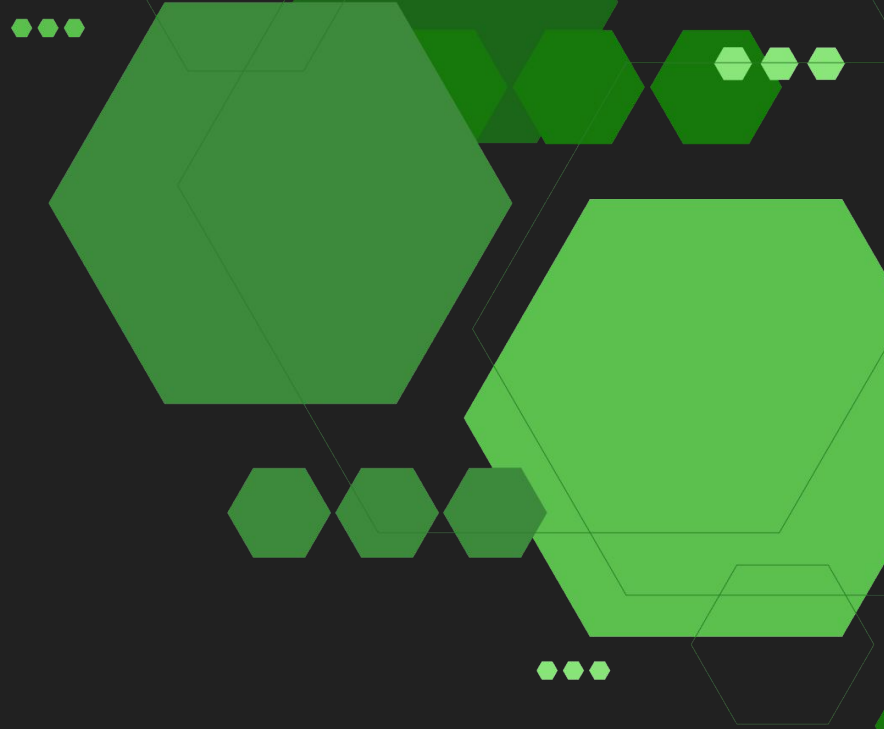
Область эффективного применения

- **Водопад:** много работ, агентов (стейкхолдеров). Продукт и требования к нему известны, состав работ может быть описан и зафиксирован. Границы проекта фиксированы
- **Agile:** Не знаем продукт и/или процесс его создания. Состав работ проекта не определён. Границы проекта размыты

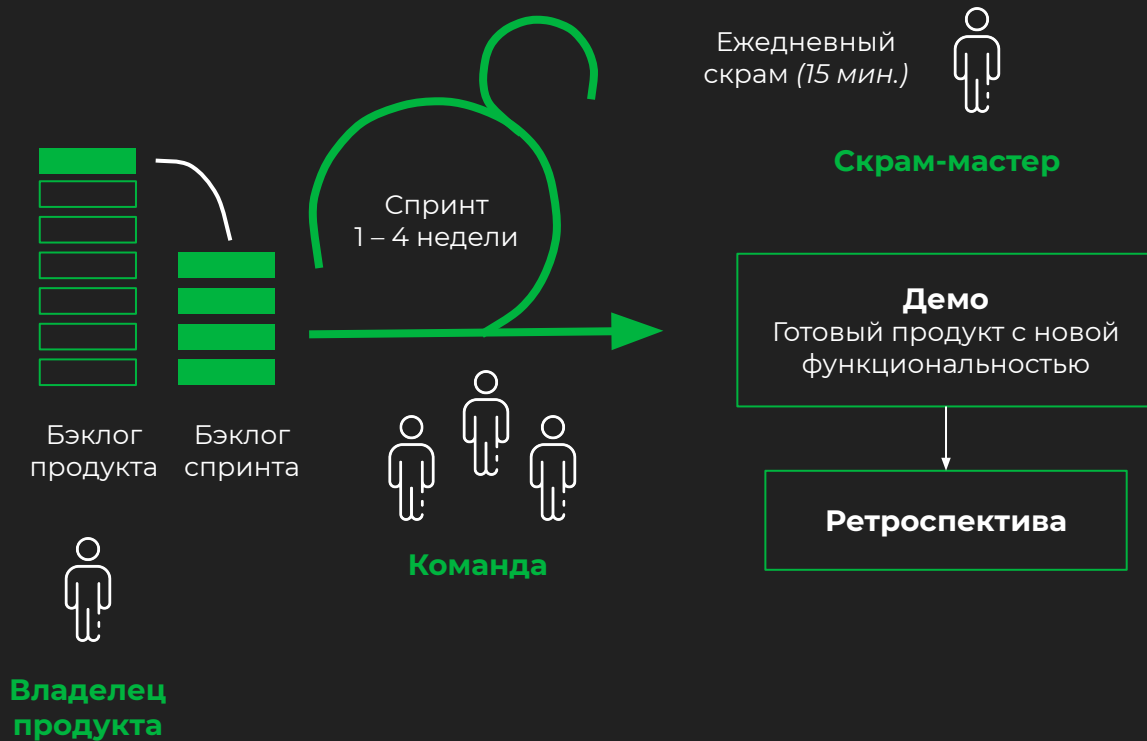
SKILLFACTORY

Скрам

Scrum



Скрам



Скрам

Роли

- Владелец продукта
- Скрам-мастер
- Команда разработки
- Команда

Артефакты

- Бэклог продукта
- Бэклог спринта
- Инкремент продукта

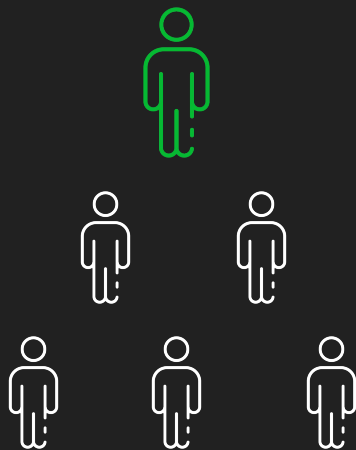
Процессы

- Планирование спринта
- Обзор спринта
- Ретроспектива
- Скрам-митинг
- Спринт

Agile команда

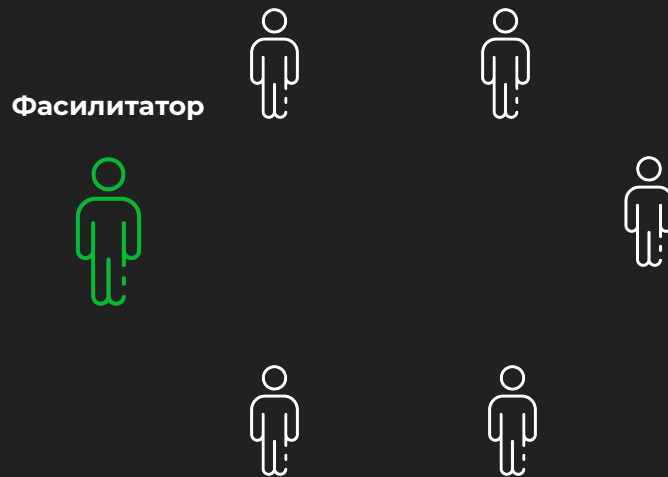
Waterfall

Проектный менеджер



Agile

Фасилитатор



Agile команда

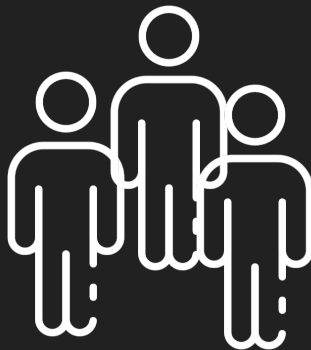
Владелец продукта
(Product Owner)



Скрам-мастер
(Scrum Master)



Команда разработки
(Delivery team)



Agile команда

Scrum-команда

- Кроссфункциональна
- Самоорганизующаяся и самоуправляемая
- Берет на себя обязательства по выполнению объема работ на спринт перед владельцем продукта
- Работа команды оценивается как работа единой группы
- Типичный размер команды — от 5 до 9 человек

Agile команда

Владелец продукта (Product Owner)

- В команде только один
- Устанавливает приоритеты элементов бэклога для своей команды
- Хорошо разбирается в продукте, чтобы правильно расставить приоритеты
- Отвечает за формирование концепции продукта (Product Vision)
- Управляет ожиданиями
- Отвечает за предоставление требований команде
- Отвечает за приёмку результатов в конце каждой итерации

Agile команда

Скрам-мастер (Scrum Master)

- Член команды
- Помогает команде стать самоуправляемой и самоорганизующейся
- Следит за выполнением принятых решений и соблюдением практик
- Отвечает за решение проблем, находящихся вне компетенции команды
- Не раздаёт задачи членам команды
- Проводит командные митинги
- Отвечает за удаление всех внешних препятствий, мешающих команде
- Следит за климатом внутри команды и старается создать атмосферу доверия

Итерация (Iteration), Спринт (Sprint)

- В течение одной итерации проектная команда общается с заказчиками анализирует, пробует, разрабатывает и тестирует продукт/результат.
- В конце каждой итерации демонстрируется полностью доделанная за итерацию функциональность. Заказчики смотрят на результаты работы.
- Все предложения по улучшению планируются на последующие итерации. Внутри итерации заказчики стараются воздерживаться от изменения требований. Такими короткими шагами раз за разом мы приближаемся к желаемому результату, корректируя по ходу направление нашего движения. Длина итерации - от 1 до 4 недель. Типичная длительность итерации – 2 недели.

Этапы проекта Agile

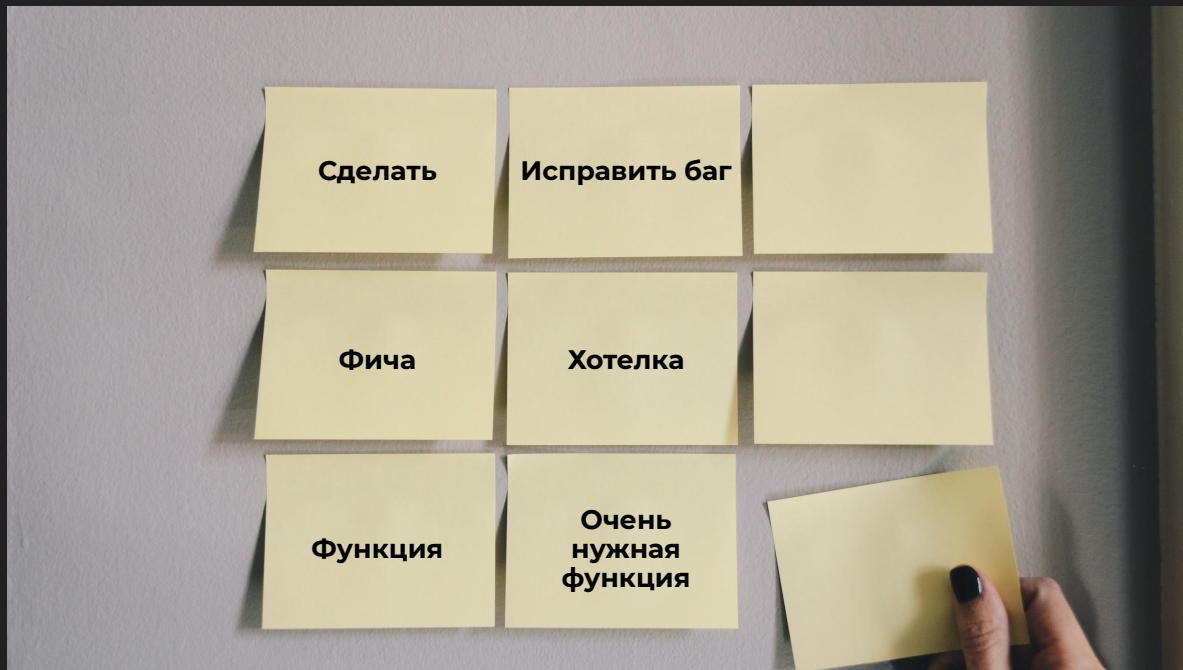
Производственный процесс внутри итерации

- Планирование
- Аналитика и прототипы
- Презентация решения и выбор MVP
- Доработка аналитики
- Декомпозиция и оценка разработки
- Разработка (бэкэнд, фронтэнд, написание автотестов)
- Ручное тестирование на тестовой площадке
- Презентация релиза
- Релиз
- Обновление документации и материалов

Бэклог продукта (product backlog)

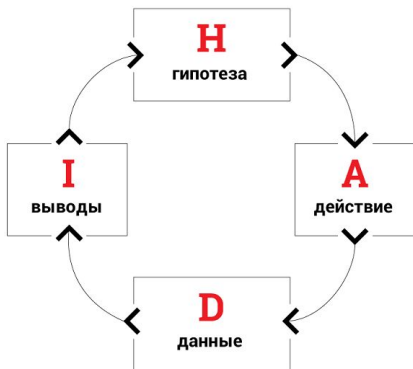
- **Приоритизированный** список имеющихся на данный момент бизнес-требований и технических требований к системе.
- **Включает** фичи, технические истории, баги, технический долг, открытые вопросы, задачи, важные для команды.
- Бэклог продукта **постоянно** пересматривается и дополняется.
- За бэклог продукта отвечает **владелец продукта**. Он работает совместно с командой для того, чтобы получить приближенную оценку на выполнение фич из баклога продукта.
- Виден **каждому**, обновляется **часто**.

Бэклог продукта



Сбор требований в Agile

НАDI-циклы



Гипотеза - это то, в чём мы не уверены, но хотели бы проверить.

Гипотеза - это вопрос бизнесу и рынку

Сбор требований в Agile

Customer Development (CustDev)

- Развитие проекта вокруг клиента и его проблемы, а не вокруг идеи.
- Мы общаемся с клиентами и проверяем, что они действительно готовы платить за то, что мы можем для них сделать.
- Пока команда не общается с клиентом — она коллективно галлюцинирует о потребностях, функциях и наличии клиентов.

Сбор требований в Agile

Последовательность шагов

1. Выбираем гипотезы для тестирования
2. Разрабатываем сценарий интервью
3. Формируем список респондентов (цель - не менее 50 интервью)
4. Фиксируем результат после каждого интервью, уточнить сценарий
5. Ищем паттерны (схожие проблемы)
6. Включаем паттерны в сценарий, озвучиваем их следующему интервьюируемому

Бэклог продукта. Примеры

Excel

ID	Название	Важность	Предварительная оценка	Как продемонстрировать	Примечания
1	Депозит	30	5	Войти в систему, открыть страницу депозита, положить на счет €10, перейти на страницу баланса и проверить, что он увеличился на €10.	Нужна UML диаграмма последовательности. Пока что не стоит беспокоиться про шифрование данных.
2	Просмотр журнала личных транзакций	10	8	Войти в систему; перейти на страницу транзакций; положить деньги на счет; вернуться на страницу транзакций; проверить, что новая транзакция появилась в списке.	Чтобы избежать больших запросов к базе данных, стоит воспользоваться страничным выводом информации. Дизайн такой же, как и у страницы просмотра пользователей.

Бэклог продукта. Примеры

Jira

The screenshot shows the Jira Backlog interface for a 'Demo project'. The left sidebar contains navigation links: Overview, Roadmap, Work packages, Backlogs (selected), Cost reports, Members, Budgets, and Project settings. The main area is titled 'Backlogs' and displays two sprints. The first sprint, 'Sprint 1', runs from 2016-09-19 to 2016-09-30 and has 15 items. It lists four items: 'Bug: Terrible bug' (6 points), 'Feature: Great feature' (4 points), 'Feature: Best feature' (5 points), and 'Feature: New login method' (25 points). The second sprint, 'Sprint 2', runs from 2016-10-03 to 2016-10-10 and has 1 item: 'User story: Improve UI' (26 points). A context menu is open over the 'Feature: Great feature' item, showing options: New Story, Stories/Tasks (highlighted), Task board, Burndown Chart, and Properties.

Sprint	Start Date	End Date	Points
Sprint 1	2016-09-19	2016-09-30	15
Items in Sprint 1:			
6	Bug: Terrible bug		
4	Feature: Great feature		
5	Feature: Best feature		
25	Feature: New login method		
Sprint 2	2016-10-03	2016-10-10	1
Items in Sprint 2:			
26	User story: Improve UI		

User Story (пользовательская история)



User Story (Use Case)

Кто

как <роль>

Что

мне необходимо <действие>

Цель

чтобы получить <ценность>

**Критерии
приёмки**

Реализация считается успешной,
если будут соблюдаться следующие
условия:

1. <условие №1>
2. <условие №2>
3. <условие №3>

User Story

Мобильное приложение для заказа такси

Я как **клиент** хочу **заказать автомобиль** для того, чтобы **с комфортом переместили меня, груз и моих попутчиков** из **пункта А** в **пункт Б** в **удобное для меня время**.

Критерии приёмки:

1. При указании адреса отправления улицу выбирать из справочника
2. При указании адреса назначения улицу выбирать из справочника
3. Должна быть возможность указать тип автомобиля:

- обычный
- микроавтобус
- бизнес-класс

User Story

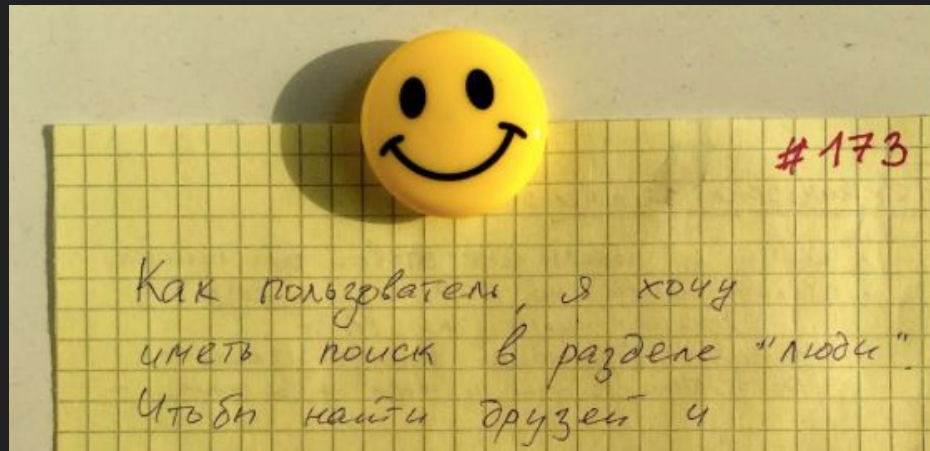
Мобильное приложение для заказа такси

Я как **клиент** хочу **заказать автомобиль** для того, чтобы **с комфортом переместили меня, груз и моих попутчиков** из **пункта А** в **пункт Б** в **удобное для меня время**

Критерии приёмки:

1. При указании адреса отправления улицу выбирать из справочника
2. При указании адреса назначения улицу выбирать из справочника
3. Должна быть возможность указать тип автомобиля:
 - обычный
 - микроавтобус
 - бизнес-класс

User Story



Критерии готовности

Definition of Done (DoD)

- Критерии готовности - согласованное описание определения готовности фичи в виде чек-листа.
- Критерии готовности формулируются сразу для всех фич и могут доопределяться для каждой конкретной фичи.
- Можно ли считать фичу сделанной? Такой вопрос может стать источником споров команды, владельца продукта и прочих заинтересованных лиц.

Критерии готовности

Definition of Done (DoD)

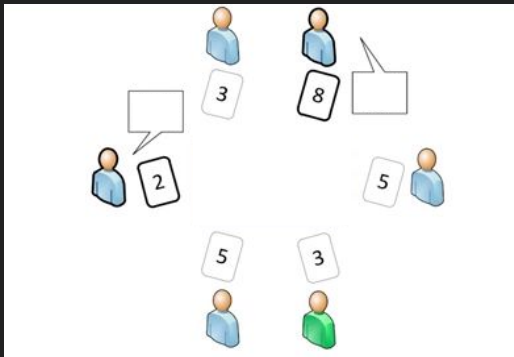
- Критерии готовности сформулированы командой и владельцем продукта
- Команда соблюдает критерии готовности
- Все члены команды и владелец продукта знают критерии готовности
- Критерии готовности включает в себя тестирование
- Команда не зависит от других людей для того, чтобы обеспечить выполнение критериев готовности
- Критерии готовности регулярно корректируются

Оценка задач по трудоёмкости

- Экспертная оценка
- Историческая оценка
- Абстрактная оценка:
 - высокая скорость оценки
 - командная работа
 - относительные единицы измерения

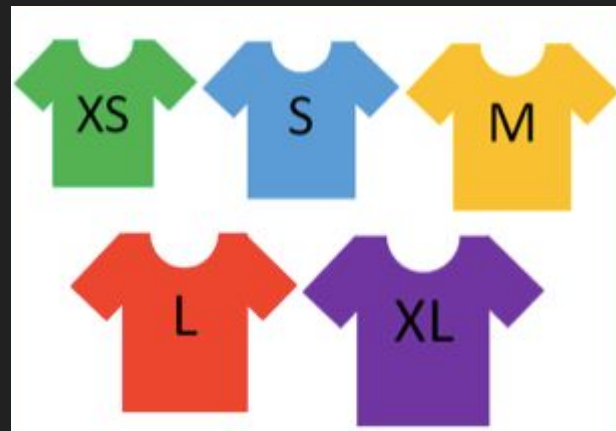
Покер планирование

- Каждый получает набор карт с цифрами (story points)
- Владелец продукта озвучивает задачу, каждый выбирает нужную карту и все «открываются»
- Если есть большая разница, то обсуждается почему
- Делается ещё один раунд оценки, пока все не сойдутся на одном числе



Оценка задач - Размеры футболки

Единицы измерения : XS, S, M, L, XL.
Совместная открытая дискуссия или
голосование. Соотношение «размеров».
Первые несколько задач оцениваются
предварительно. Далее декомпозиция и
самые мелкие задачи XS . После этого
остальные задачи оцениваются с точки
зрения насколько они больше XS.
XXL - не можем оценить задачу и она
нуждается в дальнейшей декомпозиции
и/или уточнении.



Приоритизация требований

Требование	Трудоёмкость	Приоритет	Итерация 1	Итерация 2
Требование 1	60	1	+	
Требование 2	20	1	+	
Требование 3	70	2		+
Требование 4	10	1	+	
Требование 5	50	2		+

Приоритизация требований

Фича / Проект	Трудоёмкость (Стоимость)	Степень влияния
Фича 1		
Фича 2		
Фича 3		
Фича 4		
Фича 5		

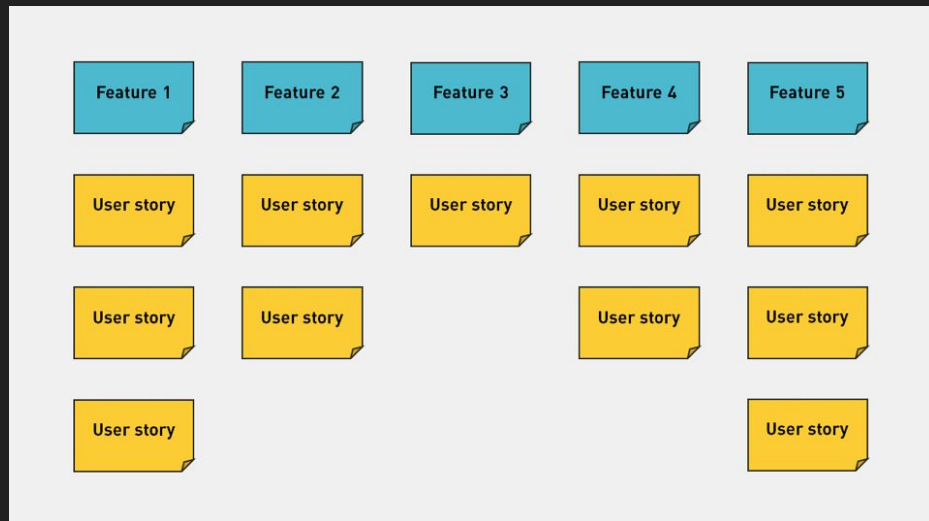
Приоритизация требований

Критерий	К 1	К 2	К 3	К 4	К 5	Итого	Приоритет
Вес, %	20	10	30	25	15	100	
Фича 1	40	90	10	60	100	50	1
Фича 2	5	10	50	90	50	47	2
Фича 3	20	15	20	40	70	32	3
Фича 4	14	30	90	10	30	39,8	4

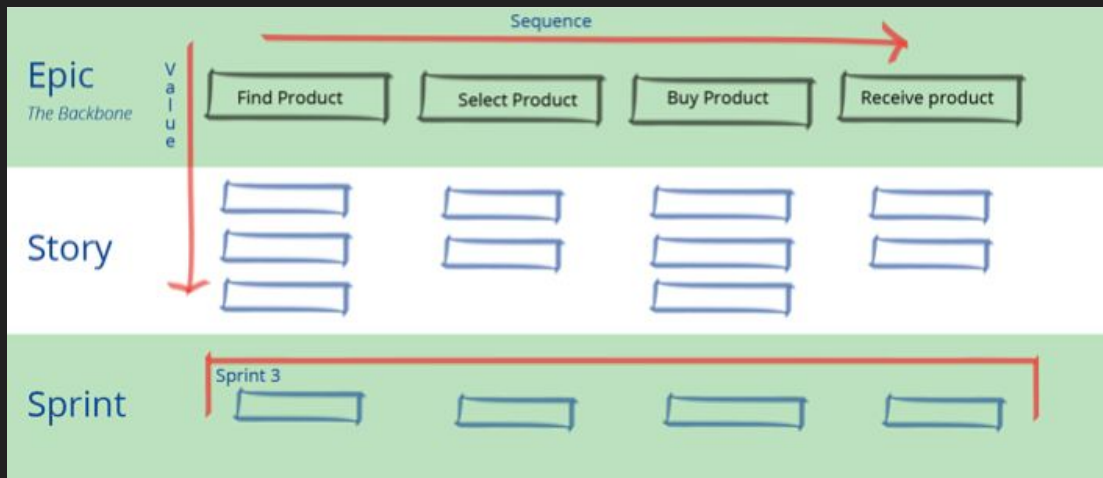
Декомпозиция бэклога

- Инициативы
- Эпики
- Истории
- Фичи
- Задачи

Декомпозиция бэклога. User story map

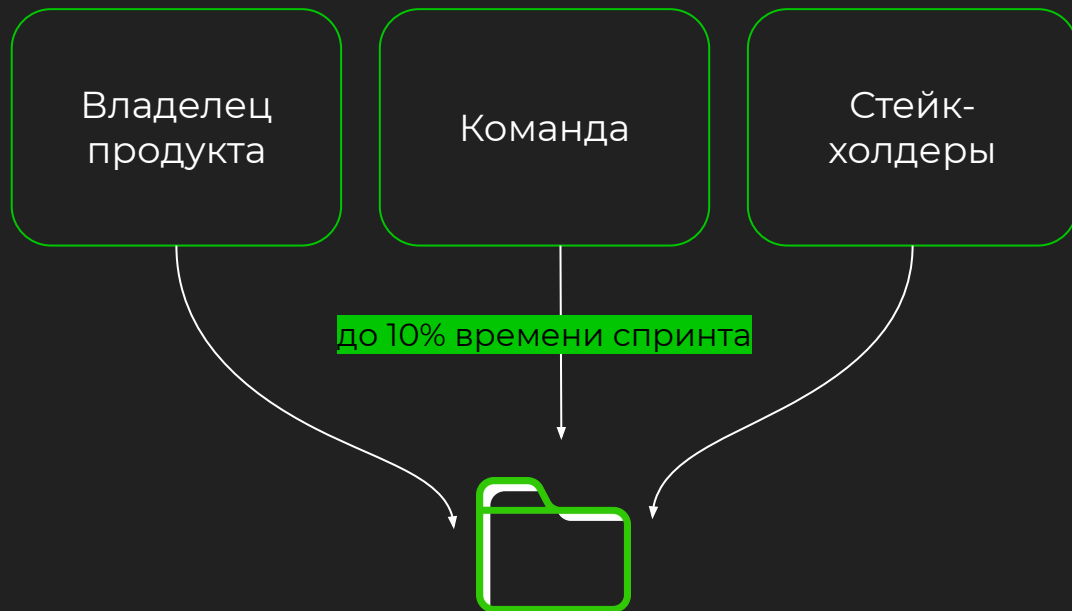


Декомпозиция бэклога. User story map



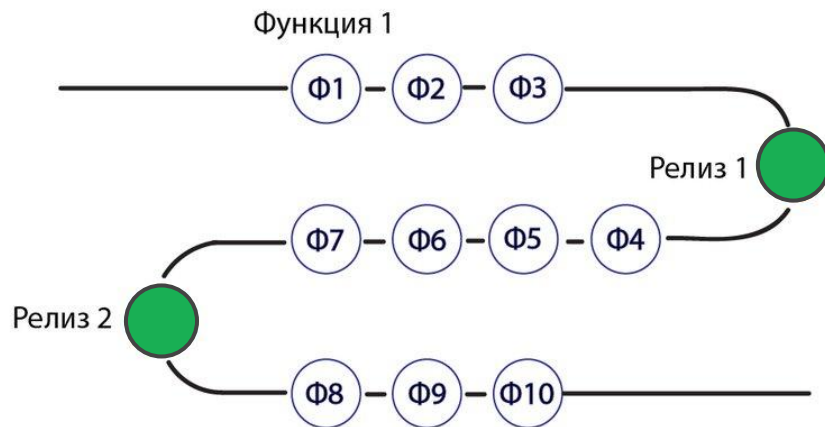
Актуализация бэклога

Backlog refinement (grooming)



Этапы проекта Agile

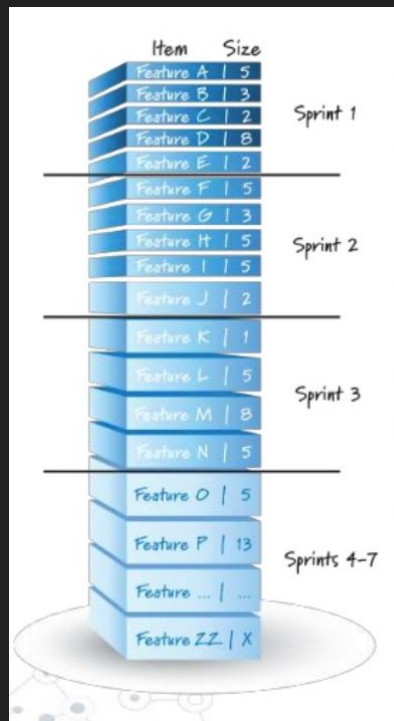
Итерация 1, 2, 3....



Agile-планирование

- Планы нельзя составить заранее
- Планирование должно быть полезным, но не чрезмерным
- Планировать нужно в самый последний момент
- Адаптируйтесь на пути к цели, а не соответствуйте плану
- Стремитесь к демонстрации быстрых результатов

Agile-планирование



«Контур. Диадок» (Jira)

☰

контур.диадок

Рабочий стол ▾

Проекты ▾









Поиск ▾

Доски ▾

Portfolio ▾

Timetracker ▾

Создать



ОЧЕРЕДИ

Все в очереди

150

Очередь аналитиков

23

Очередь разрабо...

18

Все у разработчиков

21

Очередь фронтенда

1

Все у фронтенда

8

Очередь аналитик...

6

Очередь разрабо...

15

Очередь компонен...

7

Очередь Ижевск

4

Очередь менедже...

2

Очередь SAP

0

Очередь экспертов

0

Обновление на се...

3

Заявки на разрабо...

122

Назначено мне

17

Ожидание ответа

2...

Очередь разработчиков 1С

П	Ключ	Тема
✓	DDSUPPORT-15494	Реализация автоматической обработки УКД в ПМ для Диадок.Про
✓	DDSUPPORT-16224	[Сделать после релиза Pro 1.3] Исправить инструкцию по модулю
✓	DDSUPPORT-16653	ТС Кировский, ошибка в модуле ДД (pro).
✓	DDSUPPORT-17249	Доработка 1С модуля ТС Кировский, документы по категории "возв
✓	DDSUPPORT-17348	Модуль 7.7. Отображение доп. сведений в документах.
✓	DDSUPPORT-17494	Модуль 1С ОФ, БП 2.0 В последних версиях модуля не формирует
✓	DDSUPPORT-17496	Модуль 1С УФ, БП 3.0. при отправке СФ на основании отчета коми
✓	DDSUPPORT-11517	Северсталь. 1С. Агентская схема. (юр лицо Нева Металл 7805061
✓	DDSUPPORT-17549	FW: Нет событий в Диадок по документу УПД №ММЗЧ-0047301 от
✓	DDSUPPORT-17591	Ошибки в БГУ

«Контур. Эльба» (YouTrack)

Скриншот интерфейса YouTrack для проекта «Контур. Эльба».

Верхняя панель: **СКБ Контур**, **Issues**, **Dashboards**, **Agile Boards**, **Reports**, **Projects**, **Create Issue**.

Поиск: **Everything** | **project: Elba**

Найдено 50+ issues. The results are sorted by: Updated. Save search.

Слева: **PROJECTS 93**

- analytics-support 156
- Authenticator ?
- Billing 11178
- Cabinet 7591
- Connector ?
- Connector Retro ?
- connector-claims ?
- ClientService ?
- DC ?
- DC Updates ?
- ddhealth ?
- DevOps ?
- Diadoc ?
- Diadoc-1C ?
- Diadoc-project ?
- Diadoc-support ?
- Diagnostics ?
- Drive ?
- EDI 1C Incoming ?
- EDI Incoming ?
- EDI-1C ?

Справа: Список задач (Issues)

ID	Название	Приоритет	Тип	Статус	Назначен	Действия
E-2274	Добавить УФПР Татарстана аналогично Калужской области	Major	Bug	Verified	alexander shparun	не привязан к релизу
E-10708	Интеграция с Фокусом проблемы	Normal	Bug	Unassigned	New	не привязан к релизу
E-10705	При печати платежей с данными из Эврики (на персональные карты) валидируем наличие ИНН.	Normal	Bug	New	yury antonov	не привязан к релизу
E-4346	Ссылка "пример договора" битая	Normal	Bug	Verified	Галишников Роман Миха...	Клинд КЭП
E-8923	при оплате налогов и взносов онлайн добавить текст "Как подтвердить оплату?"	Normal	Bug	Fixed	Горголь Роман Викторович	не привязан к релизу
E-9954	Если начать сворачивать браузер когда меню залипло получаем сломанную верстку	Normal	Bug	Unassigned	Can't Reproduce	не привязан к релизу
E-10504	Сделать в админке в партнере галочку "Не давать 3 месяца в подарок при регистрации по реферальной ссылке"	Major	Bug	Fixed	Галишников Роман Миха...	не привязан к релизу

«Контур. Банк» (Trello)

The screenshot displays a Trello board for the project 'Эльба[Банк]'. The board is organized into five main columns: 'Todo', 'В работе - Продвижение', 'В работе - Процесс', 'Готово', and 'Горит'. Each column contains several cards representing tasks or documents. The 'В работе - Процесс' column features a card with a screenshot of a mobile app interface showing a payment confirmation screen. The right sidebar, titled 'Меню', provides additional options like 'Сменить фон', 'Фильтр карточек', and 'Действия'.

Доски Эльба[Банк] Командная

Todo

- Письмо после активации счета с инструкцией.
- Сообщить об изменении тарифов за 3 рабочих дня.
- Письмо для аутсорсеров с инструкцией + инструкция тп
- Возврат IP адреса текущим клиентам 0/4
- Хранить IP адреса клиентов
- Автодобoreние формы в Кабуце
- Добавить контекст + сети по бизнесовым запросам.
- Обзвонить отказников 31 мая 1
- Аудиоролики на Я.Музыке 2 0/4
- Реклама в каналах телеграма 1 0/4
- Схема с доверенностями для курьеров
- Добавить карточку...

В работе - Продвижение

- Письмо клиенту при недозвоне курьера
- Лендинг для новых ИП на сайте Эльбанка 3
- SEO 2 1/2
- Реклама в инстаграм 14 июня 3 0/5
- Новый сайт банка 1
- Статьи для INC, VC 4 0/3
- Разместить страницу банка на портале Контур.ру 30 июня 2
- Партнеры, рекламные материалы, текст
- Собрать темы с запросов, чтобы делать отраслевые лендосы.
- Видеореклама РБК (Youtube)
- Добавить карточку...

В работе - Процесс

- Запуск ООО 13 июня 1 2/6
- ТП обучить про банку
- СМС со списанием приходит с текстом поступления. 1
- Отправлять все смс из Эльбы от имени банка
- Добавить ссылку на вход в банк на экран Эльбы + лого на вход эльбанка
- https на промосайте
- Агентский договор 15 июня 1
- Добавить карточку...

Готово

- Письмо для новых ИП из Эльбы 25 мая 2
- Письмо для клиентов Эльбы при открытии счета
- Письмо, подтверждающее получение доков 1
- Открыть ОКВЭДы грузоперевозок. 8 июня 3/3
- Договор на покупку домена 8 июня 3
- Разделить ресурс Новосиба по Эльбе
- Сделать памятку для новых пользователей по работе с Эльбой и банком. 21 мая 2/3
- Письмо со списком документов для ОКВЭД грузоперевозок 25 мая
- Письмо про отказ + смс 1
- Описать все письма и СМС, которые высылаем.
- Добавить карточку...

Горит

- Письмо + опрос. Для тестовых, у кого 1 июля закончится бесплатный период. 15 июня 1
- Новые письма для ООО при оставлении заявки 15 июня
- Письмо старым клиентам о новых тарифах
- Новосибу рассказать про ООО, что стартуем не сразу ей еще перезвоним.
- Новые тарифы на сайт 15 июня
- Рассказать курьерам 19 июня
- Добавить карточку...

Добавить список...

Меню

- Сменить фон
- Фильтр карточек
- Улучшения
- Календарь, Google Drive и другое...
- Стикеры
- Ещё
- Действия
- Anna установил(а) карточке Новые письма для ООО при оставлении заявки срок Завтра в 12:00 3 часа назад
- Anna установил(а) карточке Новые тарифы на сайт срок Завтра в 12:00 3 часа назад
- Anna установил(а) карточке Рассказать курьерам срок Во вторник в 12:00 3 часа назад
- Ramli Shaykhutdinov добавил(а) карточку Рассказать курьерам в список Горит 5 часов назад
- Anna изменил(а) срок карточки Письмо + опрос. Для тестовых, у кого 1 июля закончится бесплатный период, на Завтра в 12:00 9 часов назад
- Anna установил(а) карточке Видеореклама РБК (Youtube) срок 1 июля в 12:00 Вчера в 18:39
- Anna прокомментировал(а) карточку Видеореклама РБК (Youtube)

Бэклог спринта

Часть бэклога продукта, с самой высокой важностью и суммарной оценкой, не превышающей скорость команды, отобранная для спринта

Инкремент продукта

Новая функциональность продукта, созданная во время спринта.

Доска задач (TaskBoard)

Доска задач – физическая доска, висящая в комнате, где находится команда.

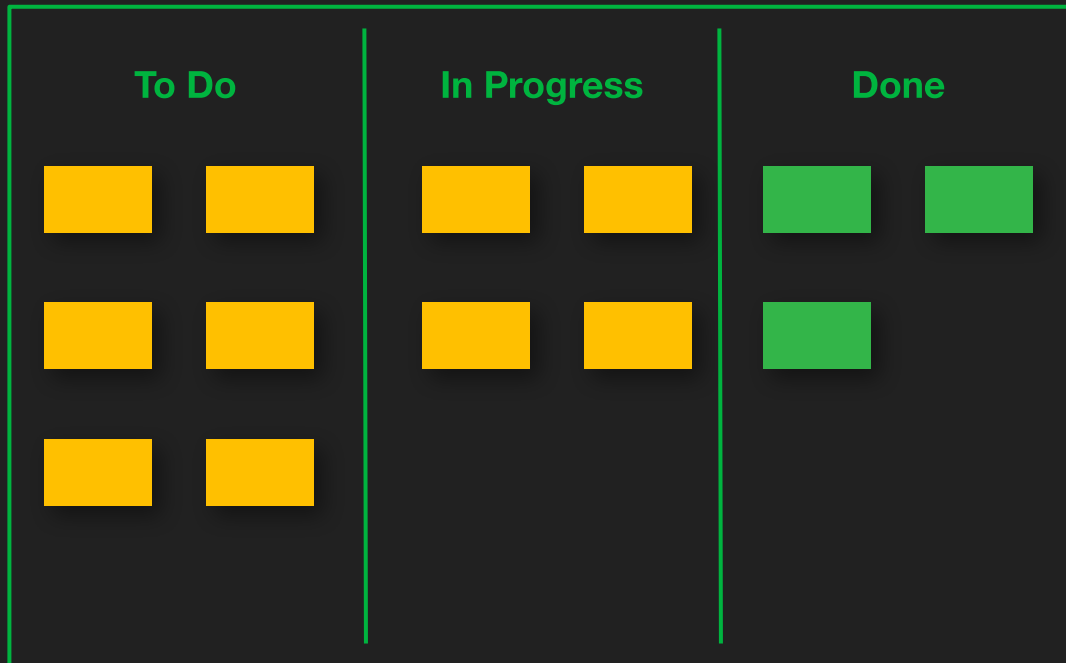
Пространство доски поделено на вертикальные полосы.

На доске левая полоса (To Do) предназначена для задач, за которые еще никто не брался. Вторая полоса (In Progress) предназначена для задач, которые находятся в работе. Берем задачу из TODO, перевешиваем в In progress и подписываем в тот момент, когда берем задачу в разработку, имя ответственного.

Как только задача сделана, перемещаем карточку дальше, в третью полосу (Done). Теперь можно взяться за следующую задачу.

Таким образом, задачи постепенно передвигаются из первой в последнюю полосу. К концу итерации туда должны переместиться все задачи. Количество полос может быть больше, они, фактически, отражают жизненный цикл задачи.

Доска задач



Скорость команды



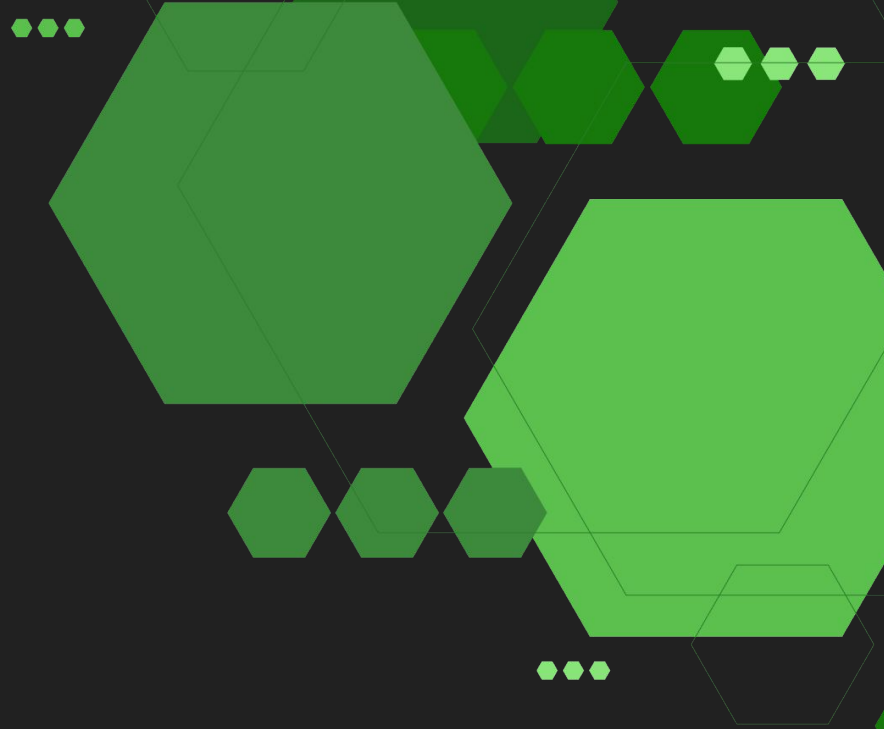
Диаграмма сгорания задач



SKILLFACTORY

Мероприятия

Структура и ритм



Agile-команда

Принципы коммуникаций

- Открытость, культура сотрудничества и полной прозрачности
- Прояснение рабочих вопросов
- Равенство участников — каждый член команды имеет право голоса, право быть услышанным

Agile-команда

Регулярные встречи

- Стратегические митинги
 - Планирование итерации
 - Демо
 - Ретроспектива
- Ежедневная синхронизация
 - Скрам (стендап)

Agile-команда

Планирование итерации (Iteration Planning)

- Встреча для планирования спринта
- Владелец продукта ставит цели итерации и представляет фичи
- Команда декомпозирует фичи на технические задачи и совместно оценивает их
- Декомпозиция задачи должна быть достаточно детальной
- Итоговый план таймбоксится, то есть в него включаются только те фичи, которые команда планирует успеть сделать в итерации
- Для таймбоксинга итерации используется Скорость (Velocity) команды

Agile-команда

Планирование итерации (Iteration Planning)

- Владелец продукта и члены команды участвуют лично
- Все члены команды согласны с планом, и что план может быть выполнен за итерацию
- Каждая фича имеет приоритет внутри итерации
- Все технические задачи и фичи имеют оценки
- Планирование начинается и заканчивается вовремя
- На планировании итерации технические задачи не назначаются на людей
- Результат встречи — план итерации

Agile-команда

Ежедневный скрам, стендап (Daily Scrum)

- Короткая ежедневная встреча, предназначенная для синхронизации работы команды (не более 15 минут).
- Скрам-мастер спрашивает по кругу всех членов команды, задавая три вопроса:
 1. Что было сделано вчера?
 2. Что будет сделано сегодня?
 3. С какими проблемами столкнулся?
- Если возникает дискуссия, то задача скрам-мастера состоит в том, чтобы остановить обсуждение и вынести его за пределы стендапа.

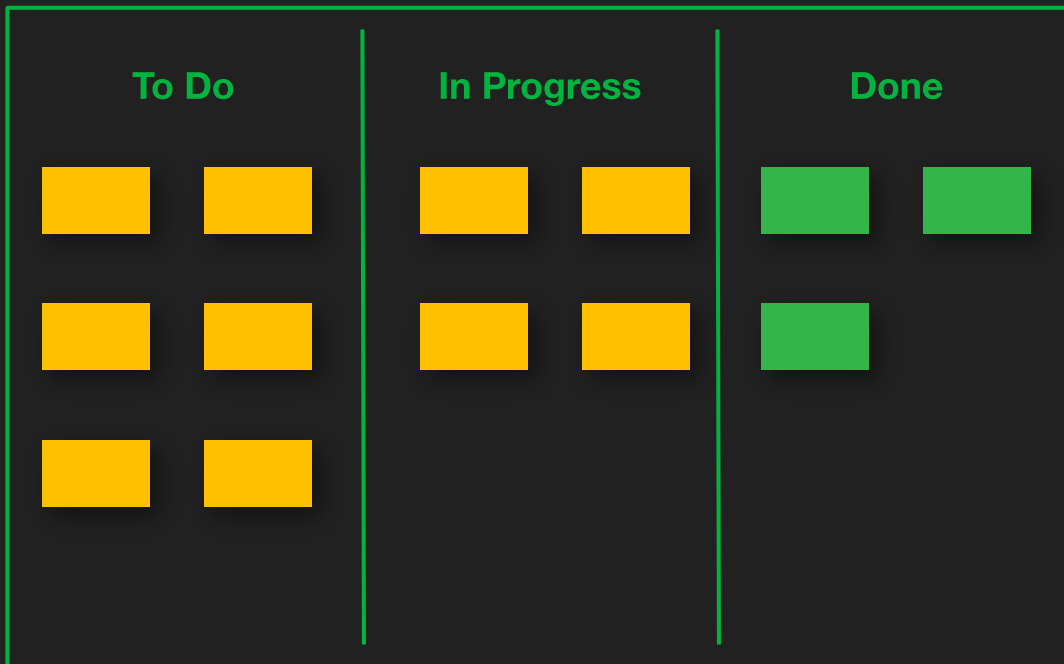
Agile-команда

Стендап

- Проводится в одно и то же время и в одном и том же месте
- Начинается и заканчивается вовремя
- Все члены команды участвуют
- Стендап не прерывается
- Члены команды сами выбирают задачи на стендапе
- Скрам-мастер не раздаёт задачи
- Члены команды обращаются друг к другу, а не отчитываются перед скрам-мастером или менеджером

Доска задач

Стендап у доски задач



Agile-команда

Демо (Demo), ревью спринта (Sprint Review)

- Главная цель — получить обратную связь и наладить общение со всеми заинтересованными лицами
- Проводится в конце каждой итерации
- Команда показывает результаты своей работы, например, последовательно показывая сделанные фичи
- Владелец продукта корректирует бэклог продукта в соответствии с пожеланиями заинтересованных лиц

Agile-команда

Ретроспектива (retrospective)

- Цель — улучшение процесса разработки
- Проводится в конце итерации
- Все члены команды и владелец продукта участвуют и имеют равное право голоса
- Команда анализирует прошедший спринт и решает, что нужно улучшить
- Результат — процесс становится по-настоящему адаптивным и постоянно улучшается самой командой

Agile-команда

План коммуникаций (“Контур. Банк”)

Презентация планов

- Каждый понедельник мы тратим 1 час на презентацию планов по новым фичам и фокусу на следующую неделю для всей команды
- Первые полчаса мы тратим на активность: презентации «готовых фич»
- Вторые полчаса мы тратим на презентации планов

Ретроспективы

- 30 минут после презентации планов

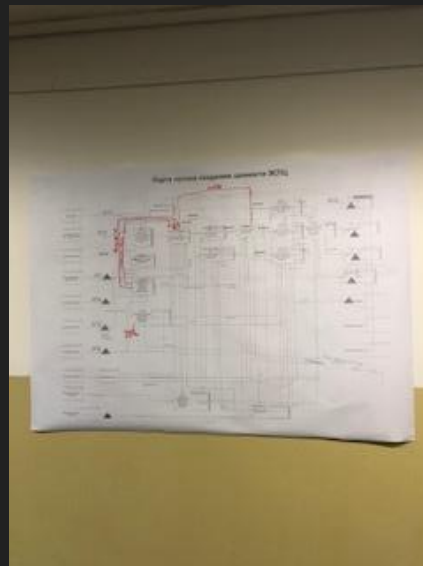
Agile-команда

План коммуникаций (“Контур. Банк”)

Ежедневные летучки

- Проводятся утром, чтобы сразу скоординировать работу
- Присутствует вся команда
- Каждый рассказывает всей команде про проблему, с которой вчера столкнулись
- Каждый думает, как помочь коллеге
- Все видят доску, на которой отражена текущая ситуация в проекте
- Необходимо прервать человека, который ушёл от темы или углубляется в детали
- Все делятся своими достижениями, получают похвалы коллег

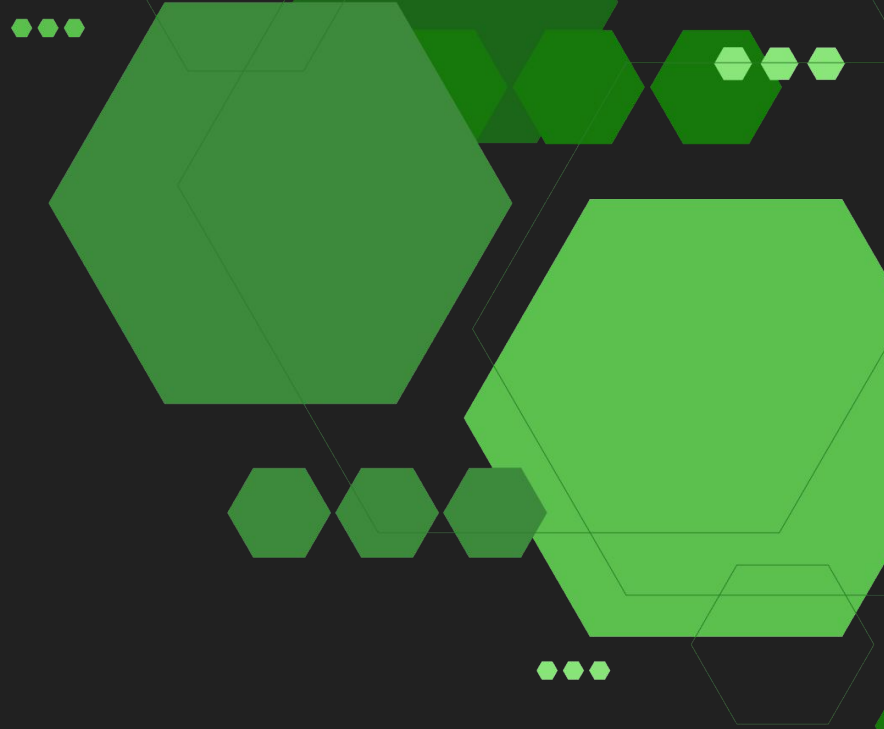
ВТЗ - Командный центр ТПЦ 1



SKILLFACTORY

Kanban

Структура и ритм



Канбан (Kanban)

- Цель подхода — улучшение производственного процесса
- Получать готовый качественный продукт вовремя



Ускорение рабочих процессов



Принципы Канбан

1. Визуализируйте поток
2. Ограничивайте незавершённую работу (WIP)
3. Измеряйте и оптимизируйте среднее время выполнения задачи / время прохода/ время производства (lead time)

Визуализация

Kanban

Визуальный,
видимый

Карточка,
доска

Канбан-доска (доска задач)

- «Процессы на виду»
- У каждого проекта есть план процесса работ, анализируем его и разделяем доску на столбцы, которые отражают этапы.
- Каждый член команды получает доступ к доске в любое время и видит, на каком этапе находится задача.
- Названия столбцов меняются в зависимости от проекта, важно сохранять их последовательность

Канбан-доска (доска задач)

В очереди

1

В работу

3

5

Анализ

6

Проектирование

4

7

9

Дизайн

2

10

Разработка

11

12

Тестирование

13

Готово

8

Поток

В очереди

В работу

Анализ

Проектирование

Дизайн

Разработка

Тестирование

Готово



Канбан-доска

- Канбан-карточки — это задачи, которые движутся по потоку и перетекают в другие столбцы в зависимости от их состояния
- На карточке или стикере пишут название задачи и прикрепляют в начало доски
- На доске отражаются все процессы
- Команда их анализирует и устраняет слабые места, это называется управлением потоком
- Визуализация процесса помогает видеть картину целиком и корректировать отдельные её части, понимая, как изменения затронут весь проект

Управление результатом

- Получить результат точно в срок возможно, если контролировать нагрузку команды
- Для этого нужно контролировать ключевые метрики и соблюдать лимиты

Метрики

- Время производства
- Эффективность потока
- Пропускная способность

Время производства (Lead Time)



Незавершенная работа (Work in Progress)



Пропускная способность и лимиты

- Пропускная способность — это количество задач, которое команда реально способна решать в установленные сроки
- Лимиты — это ограничение по количеству одновременных задач на этапе

Пропускная способность и лимиты

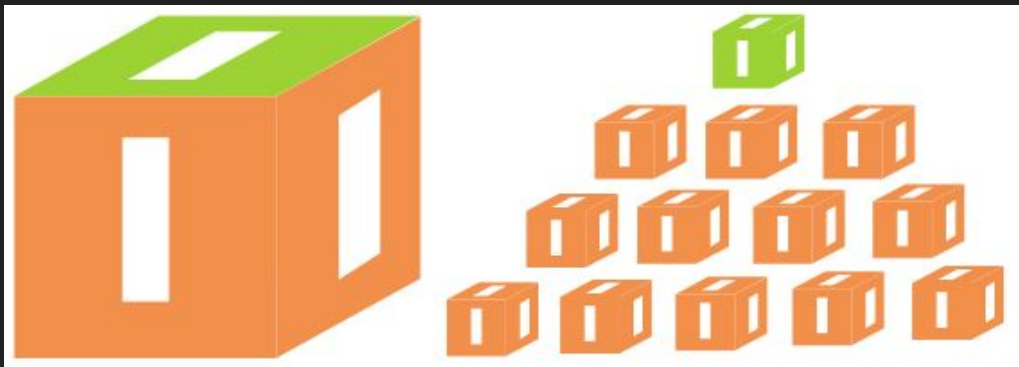


Диаграмма потока



Agile vs. Waterfall

Управление проектами



Waterfall

Agile

SKILLFACTORY

Инструменты Project Manager

Выбор инструментов

1. **Задачи руководителя проектов.**
 2. **Что мы ищем в системах проектного управления.**
 3. **Специализированные инструменты:**
 - сложные комплексные системы и простые веб-сервисы;
 - водопадная и гибкая методология.
-
1. **Вспомогательные инструменты:**
 - почта и календари;
 - Wiki-инструменты;
 - инструменты майндмэппинга.

Задачи руководителя проекта

- Распределять ответственность между участниками проекта.
- Планировать задачи в соответствии со сроками.
- Контролировать выполнение плана.

Почему автоматизация необходима?

- К определенному сроку показать определенный результат.
- Больше 2 человек в команде.
- Не менее 10 задач у человека.
- Одни задачи не могут быть начаты, пока не завершатся другие.
- Есть взаимозависимости и риски.

Причины провала проекта

PricewaterhouseCoopers, 2012

- 30% — неточная оценка.
- 15% — отсутствие поддержки руководства.
- 11% — плохо определенные цели.
- 11% — изменения содержания в середине проекта.
- 9% — недостаток ресурсов.
- 9% — плохие коммуникации.
- 6% — недостаточная вовлеченность заинтересованных сторон.
- 5% — изменения в окружении.
- 5% — изменения стратегии.
- 3% — неадекватное риск-планирование.
- 2,5% — отсутствие управления изменениями.

Как улучшить коммуникации

- Организация обсуждения вопросов проекта.
- Общее хранилище файлов для команды проекта.
- Отчет о ходе проекта на одной странице.
- Сбор данных о выполнении задач через информационную систему проекта для управления проектами.
- Использование мессенджеров.
- Проведение периодических совещаний по статусам задач.

Системы управления проектами

- Специальные программы, которые помогают распределить задачи, выстроить календарный график, запланировать ресурсы, собрать затраты.
- Выполняют функцию слежения за сроками.
- Обеспечивают хранение информации по уже сделанной работе.

Системы управления проектами

- Сложное специализированное программное обеспечение — крупные компании, большое количество одновременных проектов.
- Простые веб-сервисы — один проект, одна команда.

Системы управления проектами

- Водопадная методология (PMI, IPMA).
- Гибкая методология (Agile, Scrum, Kanban).

Водопадная методология

- MS Project
- Мегаплан
- Clarizen
- Битрикс24
- Адванта
- PlanFix

Гибкая

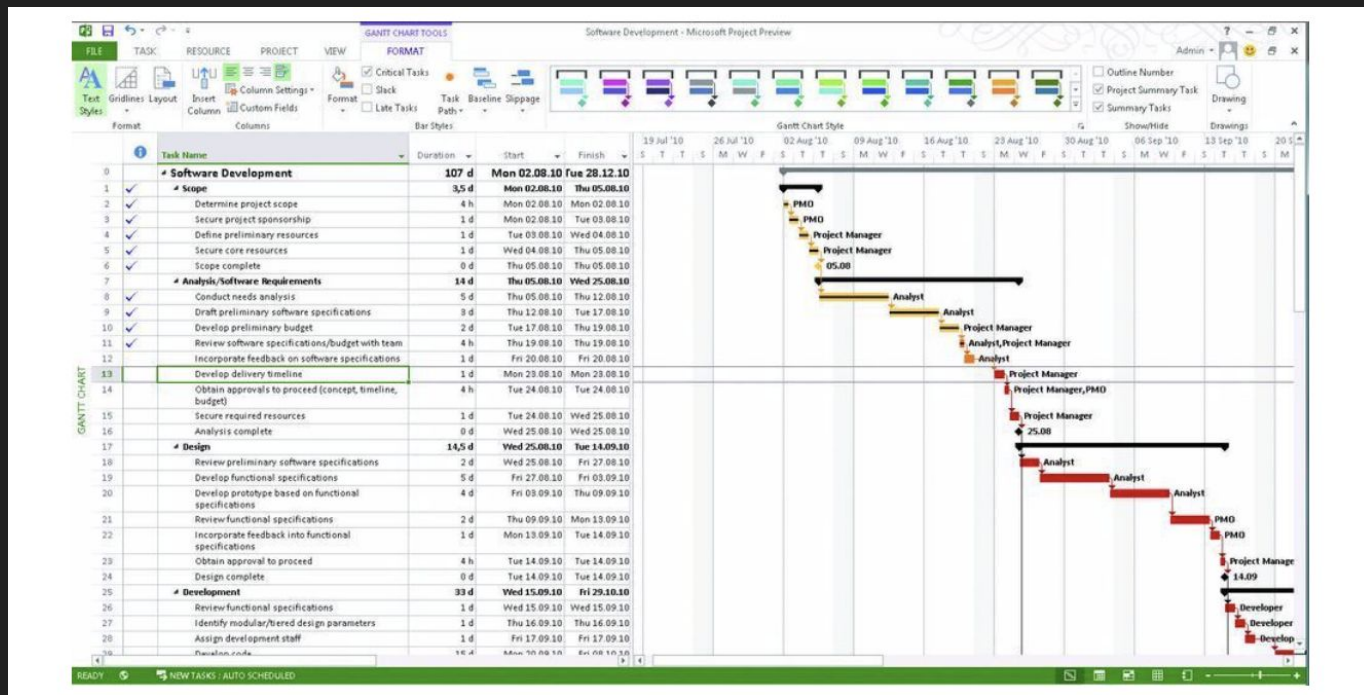
- Asana
- Trello
- SmartSheet
- Jira
- Clarizen
- Azure, Wrike, YouTrack, SmartSheet, Redmine, Teamworkpm, TargetProcess, Dobambam, Fengoffice, Basecamp, Comindwork, Liquidplanner, Innotas, AtTask

Что ищем в системах?

- Список/доска задач со статусами.
- Распределение задач по команде.
- Трудоемкость/сроки задач.
- Календарный график.
- Управление ресурсами, бюджетом.
- Хранение/общее использование файлов.
- Разграничение ролей.
- Обсуждения/коммуникации.
- Оповещения на почту.
- Отчеты и диаграммы.

Инструменты руководителя проекта

MS PROJECT



Инструменты руководителя проекта

MS PROJECT

- Полный цикл планирования и управления проектами, сложная грамотная система.
- Функционал: таблицы Excel, задачи, даты старта и окончания, ресурсы, длительность, взаимозависимости, диаграмма Ганта, приоритет, процент выполнения задачи.
- Плюсы: отчетность, наглядность, интеграция с MS BI и Skype, плановые показатели против реальности.
- Минусы: интерфейс, заведение задач, не лучшее решение для Apple macOS.

Инструменты руководителя проекта

МЕГАПЛАН

мегаплан

Сообщения 3 новых Сотрудники 1 из 34 работает Задачи 2 приоритетны Финансы Дела Клиенты Счета Документы Отчеты 3 отчетов

Миллер М.Г. (выбрать)
Помощь Настройки

Все актуальные задачи

Задача	✓	Дедлайн	Прогресс	Постановил	Ответственный		
Продать консультантов, друзей		1 августа 2008	7 июля 2008	Миллер Максим	Калиберов Павел		Поставить
Рекламному отводу		1 августа 2008	7 июля 2008	Миллер Максим	Сергеев Виктор		Поставить
Бухгалтерия		1 августа 2008	7 июля 2008	Миллер Максим	Калиберов Виктор Иванович		Шаблоны
Вызвать педер		10 ноября 2008	2 д / 100% 10 декабря	Миллер Максим	Гарбачев Руслан		Настроить
Составить написание заявки на рекламу, отладка	✓		100% 10 декабря 2008	Миллер Максим	Агафонов Игорь Михайлович		Поставить
Создать коммерческое предложение			100% 10 декабря 2008	Миллер Максим	Парусников Евгений		Заполнить
Провести постановку			8 из 7 д 10 декабря	Миллер Максим	Гарбачев Руслан		Распечатать
Купить ноутбуки		14 ноября 2008	2 д / 100% 10 декабря	Миллер Максим	Тараненко Александр		
Разработка рекламной компании интернет-магазина		26 ноября 2008	1 д / 100% 10 декабря	Миллер Максим	Сергеев Виктор		
Продумать подарки на НГ		31 декабря 2008	1 д / 100% 10 декабря	Миллер Максим	Агафонов Игорь Михайлович		

Метки: ☐ Корпоратив ☐ Продажи ☐ Без меток Скрытые метки

Статус: Актуальные 37, Отложенные 0, Завершённые 10, Любые 58

Подчиненные: [Посмотреть](#)

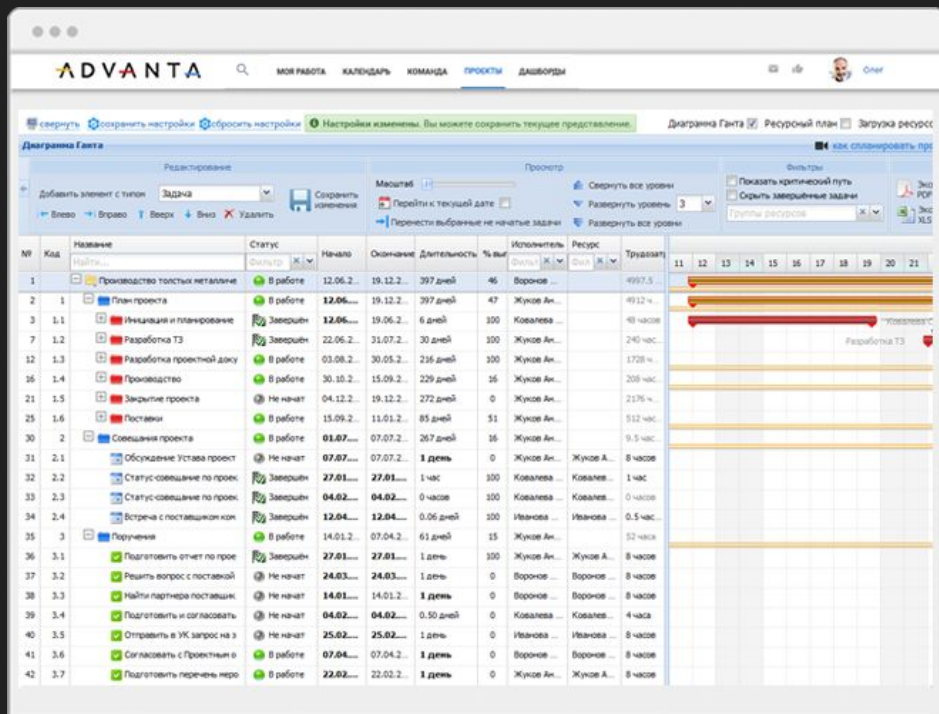
Инструменты руководителя проекта

МЕГАПЛАН

- Полный цикл, управление задачами, сроками, финансами, взаимоотношениями с клиентами.
- Функционал: гибкая структура задач, проекты, задачи, подзадачи, дела, вехи, диаграмма Ганта.
- Плюсы: ввод дел, автоструктурирование, отметки в календаре для себя и команды.
- Минусы: нет возможности вводить плановые трудозатраты в цифрах, только текстом, нет общей трудоемкости, нет базового плана и истории изменений.

Инструменты руководителя проекта

АДВАНТА



Инструменты руководителя проекта

АДВАНТА

- Полный цикл проектного управления для большого количества проектов.
- Функционал: автоматизированный сбор статусов от исполнителей, планирование платежей, балансировка ресурсов, загрузка команд, диаграмма Ганта.
- Плюсы: отчетность, прогресс проектов, показатели, совместные календари, протоколы встреч, оповещения.
- Минусы: не поддерживает нестандартные сценарии.

Инструменты руководителя проекта

ASANA

The screenshot displays the Asana project management interface for a project titled "Marketing Campaign". The interface is divided into two main sections: a desktop view on the left and a mobile app preview on the right.

Desktop View:

- Project Header:** "Marketing Campaign" with tabs for List, Board, Timeline, Calendar, Progress, Forms, and More....
- Task List:** A table with columns for Task name, Assignee, Due date, and Status.
- Planning Section:**
 - ✓ Campaign brief and launch timeline (3 likes)
 - ✓ Overall goals and success metrics (2 comments, 5 likes)
 - ✓ Approved budget
- Milestones Section:**
 - ✓ Campaign creative concepts (3 likes)
 - ✓ Campaign messaging
 - ✓ Select agency and secure SOW (3 likes, 2 comments)
 - ✓ Media plan (8 likes)
 - ✓ Campaign performance tracking (8 likes)
 - ✓ Video assets completed
 - ✓ Landing pages live on website (2 comments, 5 likes)
 - ✓ Campaign launch! (8 likes)

Mobile App Preview:

- Project Header:** "Marketing Brand Campaign" with a List tab.
- Task List:** A simplified version of the task list, showing the same tasks as the desktop view.
- Navigation:** A bottom navigation bar with a red plus icon for adding new tasks.

Инструменты руководителя проекта

ASANA

- Таск-трекер, организация работы и коммуникаций команды.
- Функционал: заведение задач с названием, описанием, датой занесения, ответственным, метками, файлами, подзадачами; оповещения на почту, обмен файлами.
- Плюсы: удобный интерфейс.
- Минусы: нет управления сроками/ресурсами.

Инструменты руководителя проекта

JIRA

Teams in Space
Software project

Board

Quick filters ▾ Assignee ▾ Sprint ▾

TO DO 5 IN PROGRESS 5 IN REVIEW 2 DONE 8

Super important 11 issues

When requesting user details the service should return prior trip info
SEESPACEEZ PLUS
TIS-37

Engage Jupiter Express for outer solar system travel
SPACE TRAVEL PARTNERS
TIS-25

Create 90 day plans for all departments in the Mars Office
LOCAL MARS OFFICE
TIS-12

Requesting available flights is now taking > 5 seconds
SEESPACEEZ PLUS
TIS-8

Engage Saturn Shuttle Lines for group tours
SPACE TRAVEL PARTNERS
TIS-15

Establish a catering vendor to provide meal service
LOCAL MARS OFFICE
TIS-15

Engage Saturn Shuttle Lines

Register with the Mars Ministry of Revenue
LOCAL MARS OFFICE
TIS-11

Draft network plan for Mars Office
LOCAL MARS OFFICE
TIS-15

Add pointer to main css file to instruct users to create child themes
LARGE TEAM SUPPORT
TIS-56

Homepage footer uses an inline style - should use a class
LARGE TEAM SUPPORT
TIS-68

Engage JetShuttle SpaceWays for travel
SPACE TRAVEL PARTNERS
TIS-23

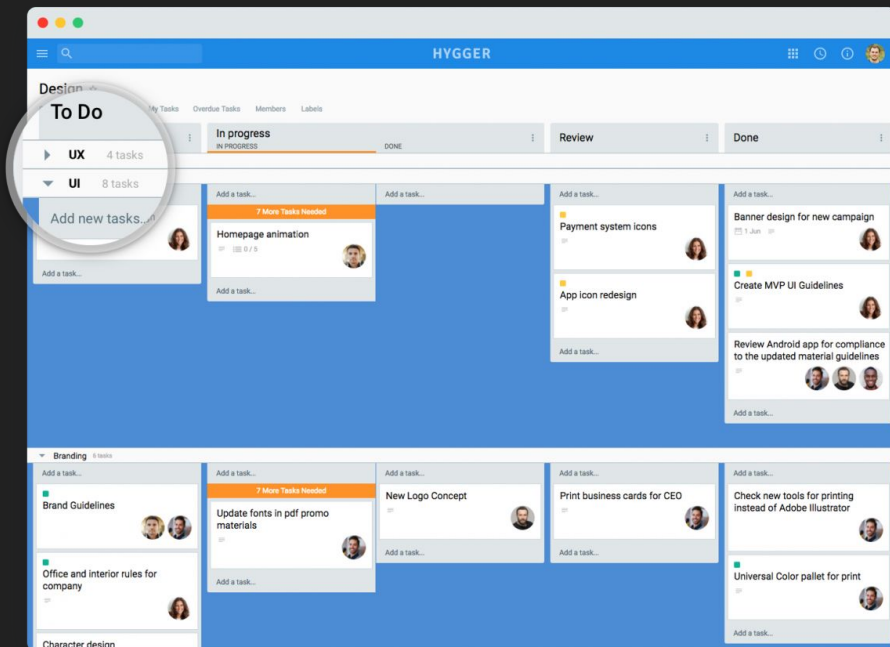
Инструменты руководителя проекта

JIRA

- Таск-трекер, ведение задач проекта.
- Функционал: заведение запросов разного типа (issues), связка запросов, прикрепление файлов, переписка, история изменений, синхронизация с MS Project, Confluence.
- Плюсы: бизнес-процессы (workflow), жизненный цикл запросов, можно настраивать под себя.
- Минусы: интерфейс, нет управления сроками.

Инструменты руководителя проекта

TRELLO



Инструменты руководителя проекта

TRELLO

- Таск-трекер.
- Функционал: модель канбан-доски, задачи-стикеры с колонки со статусами, много досок, чек листы внутри задач, удобная мобильная версия.
- Плюсы: красиво и удобно, наглядная картина состояния задач.
- Минусы: подходит для небольших команд.

Вспомогательные инструменты

- Календарь/почта — коммуникации.
- Wiki — хранение файлов, база знаний.
- Google Docs — расшаривание файлов.
- MindMap — мозговые штурмы.
- Onenote/Evernote — коммуникации.
- Slack, Telegram — коммуникации.

Вспомогательные инструменты

WIKI

The screenshot shows the 'Командная комната' (Team Room) page on the SKB Kontur Wiki. The page is organized into several sections:

- Header:** Includes navigation links like 'Пространства', 'Пользователи', and 'Создать'. The search bar is visible.
- Left Sidebar:** A navigation menu with categories such as 'Анализ транзакций', 'Контур.Призма', 'Внутренние инструкции', 'Законодательство и порядок', 'Инструкции для пользователей', 'Клиенты', 'Командная комната', 'Быстрый старт', 'Дежурство разработчиков', 'Дорожная карта', 'Командные выезды', 'Отпуска, отгулы, конференции', 'План проекта', 'Рынок и Сегменты', 'Конкуренты и аналоги', 'Контур.ID', 'Пилот. Все банки', 'Предварительное исследование', 'Продажи и продвижение', 'Процессы', 'Разработка', 'Тестирование', 'Техподдержка', 'Онлайн-регистрация ООО/ИП с...', 'Платежная интеграция КЗ с Инт...', and 'Инструменты для пространств'.
- Main Content Area:**
 - Командная комната:** A section header with a subtitle 'Создатель Ферштатер Наталья Юрьевна, отредактировано янв 09, 2020'.
 - Важные задачи:** A list of tasks with checkboxes, including 'Благословение ЦБ (MP аналогично MP-13, письмо или сертификация в Росфине)', 'ИГДП', 'мониторинг изменений законодательства', 'Обучающие мероприятия для клиентов', 'Переход на OpenID Connect (якобы весной сломается текущая порталная аутентификация) мониторить тут', and 'получать новые списки террористов в течение нескольких часов'.
 - Что происходит:** A section titled 'КЭС' showing recent updates. It includes entries for 'Кошелева Ксения Анатольевна' (50 min. ago) and 'Зыринова Мария Алексеевна' (8 ч. назад), detailing changes to client data and release notes.
- Right Sidebar:**
 - Отпуска, отгулы, конференции:** A link to 'Дежурства разработки'.
 - Release notes:** A link to 'Внутренние инструкции | Инструкции для пользователей'.
 - Группа на staffe:** Information about the development team, including 'Разработка: YT доска | API | тестовая 1 | тестовый API' and 'Админка https://kyc-admin.kontur.ru/'.
 - Рассылки:** A list of email subscriptions: 'алерты, санкции kyc-dev@skbkontur.ru', 'релизы kyc-releases@skbkontur.ru', and 'рассылка клиентам prism@skbkontur.ru'.
 - Прототипы:** A link to 'Актуальные | прототип v.2'.

Вспомогательные инструменты

WIKI

- Хранение файлов, редактирование документов и совместная работа, дискуссии, блоги.
- Atlassian confluence.
- Media wiki.
- Zoho wiki.
- Quip.

Вспомогательные инструменты

MINDMAP



Вспомогательные инструменты

MINDMAP

- Интеллектуальные карты с блоками задач и указателями к ним, диаграммы связей.
- Xmind.
- Mindmeister.
- Draw.io.